

# Socialinės globos organizacijų atsparumo stiprinimo veiksniai

**Jolita Gečienė**

Mykolo Romerio universiteto Edukologijos ir socialinio darbo institutas  
[jogeciene@stud.mruni.eu](mailto:jogeciene@stud.mruni.eu)

**Agota Giedrė Raišienė**

Mykolo Romerio universiteto Lyderystės ir strateginio valdymo institutas  
[agotar@mruni.eu](mailto:agotar@mruni.eu)

**Santrauka.** Straipsnyje teoriškai ir empiriškai apibrėžiami veiksniai, turintys esminę įtaką socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų atsparumui sudėtingomis išorinių aplinkybių sąlygomis. Taip pat išskiriami organizacijų atsparumo teoriniai principai ir pristatomi socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų vadovų apklausos rezultatai. Remiantis apklausos rezultatais apibrėžiami socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo veiksniai. Tyrime dalyvavo 164 respondentai – socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų vadovai. Tyrimo rezultatai leidžia pagilinti supratimą apie organizacijų atsparumą. Tyrimas aktualus reformų kontekste, nes įgyvendinant Lietuvos pažangos strategiją „Lietuva 2030“ vyks socialinės politikos pokyčių, todėl svarbu įvertinti laimėjimus ir pasirengti efektyviai įgyvendinti numatytą pažangą.

**Pagrindiniai žodžiai:** organizacijų vystymas; organizacijų atsparumas; lyderystė; socialines paslaugas teikiančios organizacijos; socialinė gerovė; pasirengimas socialinės politikos pokyčiams.

## Factors for strengthening the organizational resilience by the case of organizations providing social services

**Summary.** The article analyses the factors that influence the organizational resilience of public welfare organizations providing social services. Organizational resilience determines the ability of organizations to adapt and overcome unforeseen changes caused by the external environment. The article distinguishes the theoretical principles of organizational resilience and presents the results of the research, on the basis of which the preconditions for strengthening the resistance of organizations are based, and an empirical model of organizational resilience key factors is proposed.

**Key words:** Organizational Resilience, Social Service Organizations; Leadership; Social Welfare; Readiness for Social Policy Reform.

## Išvadas

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ pažymima, kad dabartiniame pasaulyje sparčios kaitos kryptį negalima tiksliai prognozuoti, tad sudėtinga iš anksto numatyti ir greitai sukurti atitinkamas atsako ir prisitaikymo priemonės. Kadangi išvengti tiesioginės pokyčių įtakos neįmanoma, būtina stiprinti pamatinius gebėjimus, padedančius efektyviai reaguoti į aplinkos pokyčius ir užtikrinti darnią valstybės raidą (Valstybės pažangos strategija, 2012).

Viešųjų paslaugų aplinka taip pat tampa kompleksiškesnė, pokyčiai intensyvėja, politikos sričių ribos nyksta. Šiame kontekste pereinama nuo reaktyvaus prie proaktyvaus paslaugų teikimo, identifikuojant poreikius ir sudėtingesnes, sunkiau nuspėjamas grėsmes, siekiant užtikrinti kokybišką ir tvarų paslaugų teikimą. Dėl to socialinės politikos ir viešąsias paslaugas teikiančių organizacijų veiklos stebėsenos, analizės ir prognozavimo poreikis didėja („Lietuva 2030“ pažangos ataskaita, 2015). Ilgalaikio tvarumo siekį pabrėžia ES strategija „2020 Europa“ (KOM, 2010). Jį įgyvendinti padeda pažangių socialinių modelių stiprinimas valstybės, privataus ir nevyriausybinių sektorių personalui įgyjant ir ugdant naujus įgūdžius, leidžiančius prisitaikyti prie besikeičiančių sąlygų.

Pastarojo laikotarpio ES plėtros kryptį planavimo dokumentuose dėmesys institucijų ir organizacijų vaidmeniui bei darbuotojų veiklos įgūdžių ir gebėjimų svarbai nemažta. 2021–2027 m. Europos Sąjungos sanglaudos politikoje keliama penki pagrindiniai tikslai, tarp jų brėžiama slinktis geresnio visuomenės interesų tenkinimo (angl. *more Social Europe*) link, grindžiama galimybių ir gebėjimų teikti paslaugas visuomenei tobulinimu, vykdant žmogaus teisių užtikrinimo, aktyvesnės socialinės įtraukties ir struktūrinių pokyčių, t. y. socialinių paslaugų deinstitucionalizavimo, uždavinius. Savo ruožtu deinstitucionalizavimo planavimo dokumentuose (Teminė aiškinamoji pastaba [...], 2014); Bendrosios europinės gairės [...], Briuselis, 2012) pabrėžiama, kad šiam pokyčiui kokybiškai ir tvariai įvykdyti būtinas strateginis požiūris, paslaugų teikėjų infrastruktūros gerinimas ir visų suinteresuotųjų atitinkamas pasirengimas ir į(si)traukimas. Kaip matyti, deinstitucionalizavimas – sudėtingas daugialypis pokytis, kurio pažanga priklauso ir nuo išorinių – politinių, ekonominių, socialinių, ir nuo vidinių – organizacinių išteklių ir valdymo iššūkių.

Dar 2013 metais priimtame socialinių investicijų teisės aktų rinkinyje įvardytos reformos, kurių valstybės narės turi imtis investuodamos į žmonių įgūdžius ir gebėjimus, kad užtikrintų socialinių politikų modernizavimą (2014–2020 m. ES sanglaudos politika). Vis dėlto „Lietuva 2030“ pažangos ataskaitoje (2015) atkreiptas dėmesys, kad nors viešosioms paslaugoms teikti išleidžiama vis daugiau, pasiekiami ribotų, mažesnių už siektinus rezultatų. Reikia pažymėti, kad inovacijas apsunkina mažas valstybės institucijų valdymo efektyvumas, vadovų lyderystės ir kompetencijos valstybės tarnyboje stoka („Lietuva 2030“ pažangos ataskaita, 2015). Kad šalies būklė nepakankamai gera valdžios efektyvumo srityje, apimančioje viešųjų paslaugų, politikos ir valstybės tarnybos kokybę, minima taip pat Pasaulio ekonomikos forumo ataskaitoje (FTTH Council Europe. Annual Report, 2010–2011). Pagal valdymo efektyvumo indeksą 2010 metais Lietuva užėmė 21 vietą tarp ES šalių. Planuota, kad 2020 metais šalis pakils per penkias vietas, o 2030 metais valdymo efektyvumo srityje Lietuva užims ne žemesnę nei 10 vietą. Deja, 2017 metų šalies pažangos ataskaita rodo, kad rezultatai žemesni nei tikėtasi.

Vis dar stinga viešųjų paslaugų teikimo proaktyvumo. Socialinė įtrauktis, veiklos našumas ir organizacinis atsparumas išlieka svarbūs viešojo valdymo siekiniai (COM, 2018 ES šalies ataskaita. Lietuva 2018).

Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatytos trys prioritetinės susijusios pažangos sritys – visuomenė, ekonomika ir valdymas. Sumanus valdymas nurodomas kaip vienas iš artimiausios ateities prioritetų. Strategiškai pajėgi valdžia, atviras, įgaliojimų suteikiantis valdymas, sudarantis galimybių viešąsias paslaugas teikti ne tik valdžios institucijoms – esminės pokyčių iniciatyvos. Prasidedant naujam ES raidos laikotarpiui svarbu įvertinti pasirengimą įgyvendinti pokyčius įvairiose politikos srityse. Pabrėžtina, kad efektyvus institucijų valdymas – būtina realių pokyčių valstybėje įgyvendinimo sąlyga.

Kaip matyti iš strateginių Lietuvos ir ES dokumentų, viešųjų paslaugų tvarumas ir jas teikiančių įstaigų ir organizacijų atsparumas aplinkos iššūkiams išlieka politikos formuotojų akiraityje. Moksliniai tyrimai rodo, kad socialinės ir ekonominės politikos pokyčiai turi ypač reikšmingą įtaką organizacijų gyvavimui ir veiklos sėkmei, išlaikyti gyvybingumą transformacijų metu sudėtinga (Dawley, 2013; Tengblad ir Oudhuis, 2018; Barasa ir kt., 2018). Mažiausiai atsparios organizacijos pasmerktos žlugti per mažiau nei dešimtmetį. Todėl reikia nuolat gilinti supratimą apie tai, kaip organizacijos, patyrusios sukrėtimų ir susidūrusios su kliūtimis, gali išvengti nuosmukio, įveikti sunkumus ir pasiekti pageidaujamų rezultatų ateityje (Acemoglu ir kt., 2014; Weick ir Sutcliffe, 2011; Linnenluecke, 2017). Dėl šios priežasties viešąsias ir socialines paslaugas teikiančių organizacijų ir jų valdymo tyrimai yra aktualūs. Jie leidžia ne tik įvertinti tobulintinas sritis, bet ir proaktyviai imtis aplinkos reikalingų veiksmų bei pagrįstai nubrėžti strategines politikos kaitos kryptis.

Reikia pažymėti, kad organizacijų atsparumo problemos viešajame sektoriuje vis dar tiriamos rečiau, nors tokios plačiai paplitusios praktikos kaip viešojo ir privataus sektoriaus partnerystė, sektorių tarpusavio bendradarbiavimas ir koprodukcija teikiant viešąsias paslaugas (taip pat deinstitutionalizacija) pagrindžia viešojo sektoriaus įstaigų ir jungtinių tarpsektorinių organizacijų atsparumo tyrimų poreikį.

Atsižvelgiant į aptartą viešojo valdymo efektyvumo problematiką ir viešojo sektoriaus pasirengimo pokyčiams tyrimų aktualumą, keliamas toks šio tyrimo klausimas: kokie veiksniai turi esminę įtaką viešųjų paslaugų organizacijų atsparumui stiprinti? Siaurinant tyrimo lauką, konkretinamas toks straipsnio tikslas: išnagrinėjus organizacinio atsparumo veiksnius teoriniu požiūriu, identifikuoti pagrindinius organizacijų, teikiančių socialinės globos paslaugas, atsparumo išorės iššūkiams ir grėsmėms aspektus. Tyrimui tikslingai pasirinktos didelę tikimybę patirti nepageidaujamų įvykių išgyvenančios organizacijos – socialinės globos paslaugas teikiančios įstaigos. Šiuo laikotarpiu vykdoma pertvarka – perėjimas nuo valstybės užtikrinamų paslaugų prie bendruomenėje teikiamų paslaugų – kelia riziką kai kurių minėtų organizacijų veiklos tęstinumui.

Straipsnį sudaro trys pagrindinės dalys: teorinė organizacijų atsparumo veiksmų analizė, empirinio tyrimo metodologijos pristatymas ir tyrimo rezultatų analizė. Straipsnio pabaigoje formuluojamas tyrimo apibendrinimas.

## Organizacijų atsparumo veiksnių koncepcinis modelis

### *Organizacijų vystymas ir atsparumo veiksniai*

Nors atsparumo išorės grėsmėms tematika mokslinėje literatūroje ganėtinai išplėtotą, dažniau analizuojami organizacijų, sektorių ir regionų ekonominio atsparumo aspektai. Socialinio ir organizacinio atsparumo problemai dėmesio skiriama mažiau, nėra gausu empiriniais tyrimais pagrįstų siūlymų, kaip šiais atžvilgiais sustiprinti organizacijų atsparumą, bei paaiškinimų, kokios organizacijų valdymo praktikos leistų pasiekti šio tikslo. Išmanyti organizacinio atsparumo veiksnius svarbu ir dėl to, kad dažnai panašiu pajėgumu ir ištekliais pasižyminčios, panašiam vystymosi etape ir tomis pačiomis ekonominės aplinkos sąlygomis veikiančios skirtingos organizacijos, patyrusios krizinių situacijų bei nepalankių įvykių nevienodai sėkmingai įveikia sunkumus, išlaiko ar veiksmingai pritaiko struktūrą ir toliau efektyviai veikia. Kai kurios organizacijos nepajėgia susidoroti su iššūkiais ir žlunga.

Organizacijų plėtra yra nuolatinio atnaujinimo reikalaujantis procesas (Hall, 2008). Tad visų pirma *organizacijos plėtros sprendimai kuria organizacinio atsparumo užuomazgas ir prielaidas*.

Kiekviena organizacija yra unikali savo potencialu, problemomis ir tik jai būdingomis charakteristikomis (Abrams ir kt., 2015). Organizacijų plėtros sprendimus veikia išorinė aplinka. Šalies ir tarptautiniai socialiniai, ekonominiai ir politiniai pokyčiai itin reikšmingi plėtrai (Barca ir kt., 2012).

Be to, organizacijų plėtros galimybės priklauso nuo geografinės lokacijos ypatumų. Didžiųjų miestų regionuose veikiančios organizacijos dažnai pasižymi didesniu susitelkimu į konkurencinius pranašumus diegiant technologijas ir inovacijas bei plečiant teikiamų paslaugų ir prekių rinkas už miesto, regiono ir šalies ribų, o nuo didesniųjų ekonomikos centrų labiau nutolusiuose regionuose veikiančių organizacijų vystymas yra labiau orientuotas į vietos gyventojų poreikius ir vietos išteklių panaudojimą. Vietos organizacijų vystymui itin svarbūs yra ryšiai, sukuriantys partnerystę ir jungiantys organizacijas į tinklą, kuriame veikiantys subjektai dalijasi patirtimi, žiniomis, priima sprendimus, mažinančius veiklos sąnaudas ir užtikrinančius efektyvius rezultatus (Pakalnienė, 2015). Tyrimai rodo, kad į vietos poreikius orientuotų organizacijų vystymas susiduria su specifiniais ypatumais, nulemtais vadovų požiūriu į organizacijos prioritetus ir veiklos perspektyvą. Nustatyta, kad nutolusiuose regionuose veikiančių organizacijų vadovai ir darbuotojai savo energiją, laiką ir kitus išteklius dažniau skiria probleminiams klausimams spręsti, bet ne strateginiams sprendimams įgyvendinti (Haggblade ir kt. 2007). Tyrimų taip pat įrodyta, kad sėkmingas organizacijų vystymas yra neatsiejamas nuo strateginio valdymo (Van der Ploeg ir kt., 2010), strateginių pokyčių poreikio vertinimo (Kitchen ir Marsden, 2011), holistinių, proaktyviu požiūriu paremtų sprendimų (Van der Ploeg ir Schneider, 2015) ir novatoriško mąstymo (Wheelen ir kt., 2015). Kita vertus, tyrėjai pažymi, kad organizacijoms siekiant tvariai veikti ilgoje perspektyvoje strateginio valdymo ir strateginių vystymo sprendimų nepakanka, dar reikia suprasti priežastis ir pasekmes, grandininę veiksmų seką, įvertinti esamus ir galimus ryšius, lankstumo, gebėjimo panaudoti organizacijos vystymo potencialą, įvertinti po-

litines, ekonomines, kultūrinės ir socialines sąlygas, gebėti pasinaudoti socialiniu kapitalu (Oostindie ir kt., 2010).

Savo ruožtu Morgan su bendraautoriais (2014) pabrėžia, kad ilgalaikiams pozityviems organizacijų veiklos rezultatams pasiekti būtini vadybiniai sprendimai: I) įgalinanti lyderystė, skatinanti susitelkimą, materialių ir nematerialių išteklių naudojimą, atsakomybės pasidalijimą; II) valdymo ir administravimo efektyvumo priemonės, padedančios pasiekti partnerystės sinergiinių rezultatų; III) bendruomenės įtraukimas, kviečiant bendrą tikslų siekti skirtingą ekonominę veiklą vykdančius veikėjus, socialinės atskirties grupes ir kt.; IV) partnerių įvairovė, leidžianti partnerystės šalims disponuoti žiniomis ir įvairesniais gebėjimais bei išteklių, didinančiais tiek veiklos, tiek partnerystės efektyvumą; V) sutelkiantys organizacijų narių gebėjimai, išvalgumas ir derybiniai įgūdžiai; VI) tarpusavio pasitikėjimas, skatinantis dalijimąsi ir atvirumą; VII) organizacinė kultūra, padedanti susitarti ir veikti viena kryptimi.

Reikėtų manyti, kad tik visų minėtų veiksnių dermė leidžia pasiekti organizacijų vystymo rezultatų ir įveikti ilguoju laikotarpiu kylančius aplinkos iššūkius.

Savo gyvavimo laikotarpiu organizacijos patiria ne tik pakilimų, bet ir krizinių situacijų, didesnės rizikos laikotarpių bei įvairių kitų sukrėtimų (Coombs, 2010), kurių įtaką organizacijos veiklos galimybėms ir perspektyvoms galima valdyti stiprinant jų atsparumą.

Mokslinėse publikacijose organizacijų atsparumą įvairūs tyrėjai apibrėžia kaip dinaminį pozityvaus prisitaikymo procesą esant reikšmingai nepalankioms aplinkybėms (Luthar ir kt., 2000; Chandra ir kt., 2010). Cummings ir kt. (2000) teigia, kad esminis organizacijų atsparumo stiprinimo poreikio kriterijus yra aplinkos pokyčių keliamų neigiamų padarinių tikimybė. Tyrėjai ypač pabrėžia atsparumo svarbą organizacijoms išgyvenant nepalankų laiką. Kaip teigia Rudolph ir Repenning (2002), svarbu, kad sudėtingomis sąlygomis veikiančios organizacijos nuolat atgimtų sustiprėjusios ir išradingesnės. Norris ir kt. (2008) pažymi, kad atsparumas yra organizacijų ir kitų socialinių sistemų gebėjimas išlaikyti įvairių elementų pusiausvyrą kriziniu atveju, sutelkiant turimus išteklius ir kompetencijas, gebėjimą valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius.

Reikia pažymėti, kad savo prigimtimi organizacijos kaip socialinis darinys yra pakankamai lanksčios, kad galėtų daugmaž sėkmingai susidoroti su išoriniais netikėtumais (Magis, 2010). Pasak tyrėjų, organizacijų lankstumą ir prisitaikymą gali padidinti pokyčių planavimas ir apribojimų įvertinimas (Simmie ir Martin, 2010), kompensacinių mechanizmų sukūrimas (Swansstrom, 2008), pasirengimas kompromisams (Munari ir kt. 2012) bei specifinės kompetencijos, atkuriančios efektyvumą ir skatinančios organizacijų augimą (Sutcliffe ir Vogus, 2003). Swansstrom (2008) pabrėžia, kad nė viena organizacija neturėtų perdėtai pasitikėti savo praeities sėkme ateityje, o Gittel ir kt. (2006) atkreipia dėmesį, kad dideliu atsparumu pasižyminčios organizacijos yra linkusios į savianalizę, kad nuolat įvertintų lūkesčius ir realias galimybes.

Chandra ir kt. (2013) teigia, kad pagrindiniai organizacijų atsparumo svertai – socialinis ir ekonominis teisingumas, bendra gerovė, efektyvus rizikos valdymas, tarpsektorinė organizacijų integracija ir veiksminga komunikacija. O Bolman ir Deal (2008) išryškina du reikšmingiausius organizacijų atsparumo pagrindus: struktūrinį-organizacinį ir ekonominį-socialinį ir teigia, kad žmoniškųjų išteklių valdymo, lyderystės ir komunikacijos veiksmingumas leidžia ant šių pagrindų kurti organizacijų ateities viziją.

Svarbu atkreipti dėmesį, kad socialinius santykius, būtent bendradarbiavimą ir lyderystę, daugelis tyrėjų išskiria kaip pagrindinius organizacinio atsparumo užtikrinimo veiksnus, ir pabrėžia, kad ilgalaikius teigiamus pokyčius įgyvendinti organizacijoje gali pavykti tik esant efektyviai darbuotojų ir vadovų sąveikai (Wolfe, 2010; Bristow ir Healey, 2013; Williams ir kt., 2013; Boschma ir Capone, 2014; Star ir kt., 2003).

### ***Lyderystės reikšmė organizacijų atsparumui***

Zolli ir Healy (2012) tyrimai išryškino paradoksą, kai atsparios socialinės sistemos tuo pačiu metu buvo ir trapios, ir tvirtos, taip pat – ir pažeidžiamos, ir prisitaikančios. Autoriai padarė išvadą, kad organizacinis atsparumas pasiekiamas išlaikant priešingų jėgų pusiausvyrą. Bolman ir Deal (2017) šį paradoksą pavadino struktūrine organizavimo dilema. Savo ruožtu Tengblad ir Oudhuis (2018) pabrėžė, kad organizacijų strateginiai pajėgumai, tokie kaip lankstumas ir judrumas bei organizavimas, atsispindintys kasdieniauose procesuose, ir yra ilgalaikio organizacijos gyvybingumo sudedamosios. Be to, Andersson (2018) tyrimo rezultatai parodė, kad organizacijų atsparumą labiau lemia visa sistema, o ne pavieniai asmenys, todėl svarbu veiklą organizacijoje paskirstyti taip, kad darbuotojai jaustųsi įgalinti priimti atsakomybę ir imtis iniciatyvos bei būtų pasitikintys savimi ir organizacija. Tengblad ir Oudhuis (2018), Walker ir bendraautorių (2014), Barasa ir bendraautorių (2018) bei kiti tyrimai taip pat patvirtino, kad organizacijų atsparumui reikalinga sisteminė, kolektyvinė galia, tai yra darbuotojų ir vadovų komanda, kuri teikia pirmenybę organizacijos naudai, o ne asmeniniams interesams. Brinkerhoff ir Bossert (2014) nustatė, kad šiuo atžvilgiu svarbios yra valdymo praktikos, būtent: paskirstyta kontrolė *versus* hierarchija; laipsniškas planavimas, nustatant problemas ir numatant galimas intervencijas ir tobulinant jas įgyvendinamais veiksmais; ir adekvatus funkcijų koordinavimo, žmogiškųjų išteklių valdymo ir veiklų finansavimo lygis. Šioms praktikoms plėtoti svarbus įgalinančios lyderystės vaidmuo. Kai kurių autorių teigimu, didelį organizacijų efektyvumą padeda užtikrinti būtent įgalinanti lyderystė (Gardner ir kt., 2009; Zehir ir Narcıkara, 2016; Walumbwa ir kt., 2008) – tai organizacinio elgesio modelis, kuris skatina teigiamus psichologinius gebėjimus ir pozityvų etinį klimatą ir jais remiasi, skatina didesnę savimone ir savireguliaciją, moralinę perspektyvą, suderintą informacijos apdorojimą ir ryšių skaidrumą.

Gardner ir Schermerhorn (2004) aiškina, kad įgalinanti lyderystė I) sudaro sąlygas atpažinti kolegų galimybes ir pareikšti pasitikėjimą, paskatinti savarankiškai veiklai, II) padeda sukurti viltį, nes puoselėjantys viltį žmonės yra linkę atkakliau siekti tikslų, lengviau prisitaiko prie pokyčių, kuria bendradarbiavimo santykius ir yra emociškai stabilesni stresinėse situacijose, III) padeda didinti optimizmą ir motyvuoja dirbti efektyviau, IV) padeda stiprinti atsparumą – efektyviai veikti susidūrus su krizine situacija. Brown, Seville ir Vargo (2017) pažymi, kad įgalinantys lyderiai turi rasti prevencinės kontrolės, dėmesingo veiksmo, veiklos optimizavimo ir prisitaikančios inovacijos, atitinkančios organizacijos misiją ir viziją, pusiausvyrą, nes vienas iš svarbiausių lyderių vaidmenų didinant organizacijų atsparumą yra aiškos ir bendros vizijos sukūrimas. Tuo tikslu, pasak Pal, Torstensson ir Mattila (2014), svarbu, kad atitinkami suinteresuoti subjektai būtų įtraukti į sprendimų priėmimą ir prisidėtų prie to.



1 lentelė. *Organizacijų atsparumo veiksniai*

Eil. Nr.	Atsparumo veiksmų sritys	Organizacijų atsparumo veiksniai	Šaltinis
1.	Organizacinės charakteristikos	Organizacijos patirtis; veiklos efektyvumas; rizikos valdymas; proaktyvumas; socialinis kapitalas; novatoriškumas; strateginis ir perspektyvinis mąstymas; pokyčių planavimas; veiklos planų ir tikslų dermė; patikimumas; veiklos skaidrumas; atsakomybės pasidalijimas; organizacinė kultūra; gebėjimai prisitaikyti prie pakitusių aplinkybių; lankstumas; pasirengimas ir gebėjimas eiti į kompromisą; priežastinių ryšių suvokimas; nuolatinė savianalizė.	Pakalnienė, 2015; Barca et al., 2012; Oostindie et al., 2010; Bolman, Deal 2008; Kitchen, Marsden, 2011; Simmie, Martin, 2010; Swanstrom, 2008; Wolfe, 2010; Williams et al., 2013; Starr et al., 2003; Morgan et al., 2014; Gittel et al., 2006; Munari et al. 2012; Magis, 2010; Norris et al., 2008.
2.	Žmogiškųjų išteklių valdymas	Darbuotojų informuotumas; specializuotos žinios, įgūdžiai ir mobilizuojantys gebėjimai; aukštos bendrosios ir profesinės kompetencijos; valdymo inovacijos; darbo našumas.	Morgan et al. 2014; Wheelen et al., 2015; Norris et al., 2008; Sutcliffe, Vogus, 2003; Boschma, Capone, 2014; Starr et al. 2003; Bolman, Deal 2008.
3.	Igalinanti lyderystė	Specifiniai lyderystės bruožai, tokie kaip gebėjimas telkti ir teikti paramą; aukštos vadybinės kompetencijos: strateginio valdymo, išteklių valdymo, derybų ir kt. Bendros gerovės siekimas; gebėjimas derinti ir valdyti poreikius, iššūkius ir pokyčius; asmeninė ir socialinė atsakomybė.	Morgan et al., 2014; Norris et al., 2008; Bristow, Healey, 2013; Wheelen et al., 2015; Van der Ploeg et al., 2010; Chandra et al., 2013.
4.	Partnerystė ir bendradarbiavimas	Ryšiai, sukuriantys sėkmingą partnerystę ir organizacijų tinklus; susitelkimas; partnerystės proceso efektyvumas; partnerių įvairovė; sinerginiai rezultatai; Bendruomenės įtraukimas; bendri prioritetai; veiksminga komunikacija; gebėjimas susitarti; veiksmingas grįžtamasis ryšys; tikėjimas bendra sėkme.	Pakalnienė, 2015; Morgan et al., 2014; Chandra et al., 2013; Williams et al., 2013; Bolman, Deal, 2008; Gittel et al., 2006.
5.	Socioekonominės charakteristikos	Teisinė aplinka; socialinis teisingumas; politiniai sprendimai; socialinė politika ir gerovė; ekonomikos augimas; technologijų prieinamumas.	Chandra et al., 2013; Barca et al., 2012; Oostindie et al., 2010; Simmie, Martin, 2010; Hall, 2008; Barca et al., 2012; Morgan et al., 2014; Van der Ploeg et al., 2010; Boschma, Capone, 2014.

Kita vertus, tyrėjų pabrėžiama, kad organizacijos atsparumui reikia nuolatinių pastangų, kurios priklauso ne tik nuo lyderių, bet ir nuo darbuotojų (Liv ir kt., 2019). Tokiu būdu mezgasi lyderystės ir kitų uždavinių, iš kurių žmonių išteklių valdymas yra esminis, sąsajos.

Apibendrinant tai, kas pasakyta, organizacijų atsparumo veiksmus galima sugrupuoti, skiriant organizacinių, žmonių išteklių valdymo, lyderystės, bendradarbiavimo ir išorinės aplinkos veiksmų grupes (1 lentelė).

Remiantis teorine analize nustatytos organizacijų atsparumo veiksmų sritys vaizduojamos 1 paveiksle.



1 pav. *Organizacijos atsparumo įtakos veiksmų sritys*

Šaltinis: sudaryta autorių.

Organizacijos pasirengimas prisitaikyti ir tęsti veiklą nepalankiomis aplinkybėmis yra susijęs su valdymo sprendimais, apimančiais:

- organizacijos vidaus politiką ir procesus, dėl kurių formuojasi organizacinės, žmonių išteklių valdymo ir lyderystės charakteristikos;
- organizacijos išorės politiką ir procesus, kurie lemia tarporganizacinio bendradarbiavimo ir tarpusavio paramos potencialą bei galimybes;
- strateginį pasirinkimą veikti aktyviai arba proaktyviai, įvertinus ir atsižvelgus į išorinės aplinkos sąlygas.

## **Tyrimo metodika ir tiriamųjų demografinės charakteristikos**

Siekiant empiriškai išnagrinėti socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų atsparumo išorės iššūkiams ir grėsmėms įtakos veiksmus, atlikta anketinė apklausa. Apklausa buvo vykdoma 2019 m. kovo ir balandžio mėn.

Tyrimo klausimai respondentams pateikti internetinėje apklausų sistemoje „Apklausa.lt“. Kvietimas dalyvauti tyrime išplatintas į socialinės globos įstaigas kreipiantis jų tinklalapiuose pateiktu bendru elektroninio pašto adresu.



Anketoje suformuluoti 9 klausimai, kuriais buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentų atstovaujamos organizacijos patyrė išorės grėsmių ir kaip įveikė nepalankias situacijas, kaip respondentai vertina teoriniu pagrindu apibrėžtus organizacijų atsparumo veiksnius, kokie konkretūs veiksmai arba sprendimai padėjo susidoroti su aplinkos iššūkiais, taip pat buvo prašoma pateikti rekomendacijas, leidžiančias, respondentų nuomone, sustiprinti organizacijų atsparumą. Be to, užduota klausimų, siekiant nustatyti respondentų demografines charakteristikas: amžių, lytį, išsilavinimą ir pareigas atstovaujamoje organizacijoje.

Pareigų kriterijus buvo esminis pasirenkant tyrimo dalyvius. Vadovaujančiųjų asmenų vaidmuo ir patirtis stiprinant organizacijų atsparumą, remiantis išnagrinėta literatūra, ypač reikšminga. Dėl to kvietime dalyvauti tyrime nurodyta, kad prašoma anketa užpildyti socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų arba jų padalinių vadovaujančiuosius asmenis. Anketoje demografinių klausimų dalyje prašant respondentų pažymėti savo pareigas tikrinta, ar visos anketos atitinka minėtą respondentų atrankos kriterijų. Išanalizavus anketas paaiškėjo, kad visi – 164 anketas užpildę respondentai yra Lietuvos socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų vadovaujantys asmenys.

Reikia pripažinti, kad apklausos rezultatų negalima generalizuoti, nes tikslus populiacijos dydis nežinomas. Kita vertus, surinktų anketų skaičius leidžia formuluoti tam tikras išvagas.

Tyrime daugiausiai dalyvavo vidutinio amžiaus respondentų, iš kurių 28,8 proc. buvo 51–60 metų; 28,2 proc. – 41–50 metų ir 28,2 proc. 31–40 metų. Mažesnę dalį respondentų pasiskirstė pagal amžiaus grupes nuo 18 metų iki 30 metų (10,5 proc.) ir daugiau kaip 61 metų (4,3 proc.). Dauguma tyrimo dalyvių buvo moterys – 84 proc., o respondentai vyrai sudarė tik 16 proc. Kalbant apie respondentų išsilavinimą, 74,8 proc. respondentų buvo įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą, 25,2 proc. – aukštąjį neuniversitetinį / aukštesnįjį išsilavinimą.

Tyrimo duomenys išanalizuoti SPSS (*Statistical Package for Social Sciences*) duomenų apdorojimo programa. Tyrimo rezultatai interpretuoti remiantis Green ir Salkind (2016) rekomendacijomis.

## Empirinio tyrimo rezultatai

Mokslinių publikacijų analizė atskleidė, kad stiprinant atsparumą organizacijose itin svarbus lyderystės aspektas. Tad respondentų prašyta pareikšti savo nuomonę, kokie strateginiai sprendimai ir veiksmai yra svarbiausi siekiant socialinės globos paslaugas teikiančioms organizacijoms įveikti nepalankias išorės aplinkybes (2 lentelė).

Kaip matyti iš lentelės, respondentai mano, kad vieni iš svarbiausių veiksnių yra finansų valdymas, užtikrinant organizacijos finansinį stabilumą; žmoniškųjų išteklių valdymas, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą, ir veiklos tęstinumo užtikrinimo numatymas. Kaip vidutiniškai svarbius veiksnius respondentai įvardija organizacijos technologijų ir telekomunikacijų sistemų apsaugą, sumažinant sutrikimų poveikį; reguliarių visų rizikų (križių) organizacijoje įvertinimą, nustatymą ir valdymą; organizacijų kultūros, skatinančios organizacijos atsparumą nepalankioms sąlygoms, kūrimą bei organizacinių žinių apie veiklas, susijusias su atsparumu, stiprinimą.

Reikia atkreipti dėmesį, kad, atsakydami į klausimus, respondentai dažniau abejojo kai kurių atsparumo veiksnių svarba, t. y. rinkosi atsakymo variantą „Neturiu nuomonės“, nei buvo užtikrinti, kad konkretūs veiksniai yra nesvarbūs. Apibendrinus tyrimo dalyvių užpildytų anketų atsakymus paaiškėjo, kad nė vieno iš veiksnių neigiami vertinimai nepasiekė dešimties procentų ribos. 5,7 proc. respondentų manė, kad organizacijos atsparumo stiprinimo priemonės numatyti strateginiame veiklos plane yra nesvarbu ir visiškai nesvarbu, o visų kitų teiginių neigiami vertinimai sudarė gerokai mažesnę nei penkių procentų dalį.

**2 lentelė. Strateginiai sprendimai ir veiksmai, padedantys organizacijoms įveikti nepalankias išorės aplinkybes (proc.).**

<b>Įgalinančios lyderystės veiksniai</b>	<b>Visiškai nesvarbu</b>	<b>Nesvarbu</b>	<b>Neturiu nuomonės</b>	<b>Svarbu</b>	<b>Labai svarbu</b>
Reguliariai įvertinti, nustatyti ir valdyti visas rizikas ir krizes organizacijoje	0,0	1,2	5,0	54,4	39,4
Organizacijos atsparumo stiprinimo priemonės numatyti strateginiame plane	1,3	4,4	15,0	54,1	25,2
Numatyti išorinės aplinkos sukeltų iššūkių sprendimo standarto ar modelio įdiegimą organizacijoje	1,9	1,9	23,4	62,0	10,8
Kurti organizacijos kultūrą, skatinančią organizacijos atsparumą nepalankioms sąlygoms	1,3	1,9	9,4	51,6	35,8
Numatyti, kaip bus užtikrintas veiklos tęstinumas	1 (0,6 %)	0 (0,0 %)	5 (3,1 %)	63 (39,4 %)	91 (56,9%)
Valdyti finansus, užtikrinant finansinį stabilumą	1 (0,6 %)	0 (0,0 %)	5 (3,1 %)	46 (28,8)	108 (67,5%)
Valdyti žmogiškuosius išteklius, skatinant maksimalų darbuotojų darbo našumą	0 (0,0 %)	0 (0,0 %)	4 (2,5 %)	64 (40,3 %)	91 (57,2%)
Apsaugoti savo technologijas ir telekomunikacijų sistemas, sumažinant sutrikimų poveikį	1 (0,6 %)	5 (3,2 %)	18 (11,4 %)	71 (44,9 %)	63 (39,9%)
Stiprinti organizacines žinias apie veiklas, susijusias su atsparumu	1 (0,6 %)	5 (3,1 %)	16 (10,1 %)	81 (50,6 %)	57 (35,6%)

Toliau respondentų buvo prašoma įvertinti atstovaujamos organizacijos potencialą įveikti nenumatytus nepalankius išorės iššūkius. Dauguma (81 proc.) tyrimo dalyvių atstovaujamos organizacijos atsparumą įvertino palankiai, 13,3 proc. – neigiamai, 5,7 proc. respondentų neturėjo nuomonės. Tyrimo dalyvių buvo klausiama, kokios priemonės jų organizacijose yra

taikomos susiklosčius nepalankioms situacijoms siekiant išlikti, atsigauti ir toliau veikti. Tyrimo rezultatai pateikiami 3 lentelėje.

*3 lentelė. Nenumatytas nepalankias aplinkybes įveikti padedančios priemonės, naudojamos socialinės globos paslaugas teikiančiose organizacijose (proc.).*

Vertinamieji teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Neturiu nuomonės	Sutinku	Visiškai sutinku
1. Mano atstovaujamai organizacijai įveikti netikėtus sukrėtimus ir vykdyti tolesnę veiklą nepalankiomis aplinkybėmis padeda prevencinės kontrolės priemonės – efektyvus veiklos tęstinumo procesų ir rizikų valdymas, standartizuotos procedūros, informacinių sistemų apsaugos priemonės ir kt. Tai leidžia apsisaugoti nuo grėsmių ir atkurti stabilumą.	5,1	10,3	12,8	57,1	14,7
2. Mano organizacijai įveikti netikėtus sukrėtimus ir vykdyti tolesnę veiklą nepalankiomis aplinkybėmis padeda tikslingas personalo susitelkimas į problemų sprendimą – svarbiausi grėsmių akivaizdoje yra darbuotojai (vadovai / specialistai), jie pastebi ir efektyviai reaguoja į iššūkius.	1,3	6,4	5,6	51,0	35,7
3. Mano organizacijai įveikti netikėtus sukrėtimus ir vykdyti tolesnę veiklą nepalankiomis aplinkybėmis padeda apgalvotas organizacijos veiklos optimizavimas, pasitelkiant nuolatinį rezultatų ir procesų tobulinimą, kompetencijų plėtimą, darbo būdų, technologijų ir kt. atnaujinimą.	3,2	9,6	7,0	57,3	22,9
4. Mano organizacijai įveikti netikėtus sukrėtimus ir vykdyti tolesnę veiklą nepalankiomis aplinkybėmis padeda adaptuoti padedančios inovacijos, t. y. naujų rinkų tyrimas, naujų technologijų kūrimas ir diegimas, naujovių taikymas, siekis patiems būti inovatoriams savo srityje.	5,2	9,0	15,5	48,4	21,9

Tyrimo rezultatai rodo, kad labiausiai organizacijai įveikti netikėtus sukrėtimus ir vykdyti tolesnę veiklą nepalankiomis aplinkybėmis padeda tikslingas personalo susitelkimas spręsti problemas – svarbiausi grėsmių akivaizdoje yra darbuotojai (vadovai / specialistai), jie pastebi ir efektyviai reaguoja į iššūkius. Taip pat respondentai teigia, kad organizacijai nepalankiomis

aplinkybėmis padeda apgalvotas organizacijos veiklos optimizavimas, pasitelkiant nuolatinį rezultatų ir procesų tobulinimą, kompetencijų plėtimą, darbo būdų, technologijų ir kt. atnaujinimą. Respondentai pažymi, kad organizacijos atsparumą didina inovacijos, t. y. naujų rinkų tyrimas, naujų technologijų kūrimas ir diegimas, naujovių taikymas, siekis patiems būti inovatoriams savo srityje. Kaip mažiau svarbią priemonę respondentai nurodo tai, kad jų atstovaujamai organizacijai įveikti netikėtus sukrėtimus ir vykdyti tolesnę veiklą nepalankiomis aplinkybėmis padeda prevencinės kontrolės priemonės – efektyvus veiklos tęstinumo procesų ir rizikų valdymas, standartizuotos procedūros, informacinių sistemų apsaugos priemonės ir kt.

Atsakydami į atvirą anketos klausimą tyrimo dalyviai pateikė organizacijų vystymo, siekiant didesnio atsparumo, rekomendacijų. Respondentų pasiūlymus galima suskirstyti į grupes, tai: I) žmogiškųjų išteklių panaudojimas; II) asmeninės lyderystės skatinimas ir darbuotojų įtraukimas į sprendimų priėmimą; III) darbuotojų motyvavimas; IV) optimizmo ir tikėjimo savo organizacija puoselėjimas; V) vienybė, komandinis darbas ir bendradarbiavimas; VI) bendras tikslo siekimas; VII) bendravimo kultūra ir darbo atmosfera; VIII) tarpinstitucinis bendradarbiavimas; IX) efektyvus naujovių pritaikymas; X) krizės įveikos plano turėjimas, rizikos išgryninimas bei strateginis mąstymas sprendžiant problemas; XI) periodinė veiklos analizė; XII) sąžiningumas ir atsakomybė.

Kaip matyti iš apklausos rezultatų, nors respondentai, atsakydami į uždarą klausimą, pažymėjo, kad organizacijoms siekiant atsparumo sukrėtimams svarbiausi veiksniai yra tinkamas rizikų ir finansų valdymas, o žmonių išteklių valdymas trečioje poziciją pagal svarbą, formuluodami asmenines rekomendacijas respondentai iš esmės susitelkė ties pastaruoju – žmonių išteklių veiksmu. Nepaisant to, galima pažymėti, kad empirinio tyrimo rezultatai iš esmės atkartoja teorinės analizės metu nustatytus organizacijų atsparumo veiksnius ir juos išplečia.



2 pav. *Organizacijų atsparumo įtakos veiksmų modelis socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų pavyzdžiu*

Šaltinis: sudaryta autorių.

Remiantis tyrimo rezultatais, 2 paveiksle pateiktas empirinis socialinio atsparumo įtakos veiksmų modelis socialines paslaugas teikiančių organizacijų pavyzdžiu.

## Išvados

Teoriniu požiūriu, siekiant stiprinti organizacijų pasirengimą nepalankiems išorės iššūkiams svarbiausios veiksmų grupės yra penkios, tai: organizacinės charakteristikos; žmonių išteklių valdymas; įgalinanti lyderystė; partnerystė ir bendradarbiavimas bei socioekonominės charakteristikos.

Remiantis socialinės globos paslaugas teikiančių organizacijų vadovų apklausos rezultatais sudarytas empirinis organizacijų atsparumo įtakos veiksmų modelis, kurio sudedamosios dalys apibrėžtos taip: 1) žmonių išteklių valdymas; 2) įgalinanti lyderystė; 3) bendradarbiavimas; 4) rizikų valdymo standartizuotos procedūros; 5) veiklos optimizavimas ir nuolatinis tobulinimas; 6) inovacijos ir proaktyvumas; 7) strateginis planavimas; 8) žinių ir kompetencijų tobulinimas; 9) finansinis stabilumas; 10) technologijų tobulinimas ir žinių plėtra; 11) veiklos tęstinumo procesų valdymas. Šis modelis gali padėti už organizacijų perspektyvinį vystymą ir veiklos procesų plėtrą atsakingiems asmenims geriau pasirengti neplanuotiems išorės pokyčiams pertvarkos kontekste ir juos giliau suvokti, taip pat tikslingiau pasirinkti priemones kylančioms išorės organizacijų aplinkos grėsmėms bei sudėtingiems iššūkiams įveikti.

## Literatūra

- Abrams, J., Davis, E. J., Moseley, K. 2015. Community Based Organizations and Institutional Work in the Remote Rural West. RPR Review of Policy Research. *The politics and policy science and technology*, 32(6): 675–698. <https://doi.org/10.1111/ropr.12148>
- Acemoglu, D. Akcigit, U., Celik, M. A. 2014. *Young, restless and creative: openness to disruption and creative innovations*. Penn Institute for Economic Research Department of Economics University of Pennsylvania, 14( 4): 1–58. <https://doi.org/10.3386/w19894>
- Andersson, T. 2018. Followership: An important social Resource for organizational resilience. *The Resilience Framework*, 2: 147–162. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6\\_9](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6_9)
- Barasa, E., Mbau, R., Gilson, L. 2018. What Is Resilience and How Can It Be Nurtured? A Systematic Review of Empirical Literature on Organizational Resilience. *Int J Health Policy Manag*, 7(6): 491–503. <https://doi.org/10.15171/ijhpm.2018.06>
- Barca, F., McCann, P., Rodríguez Pose, A. (2012). The case for regional development intervention: place-based versus place-neutral approaches. *Journal of regional science*, 52( 1): 134–152. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9787.2011.00756.x>
- Bolman, L., Deal, T. 2017. *Reframing organizations: Artistry, choice, and leadership* (6th ed.). John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119281856>
- Bolman, L. G., Deal, T. E. 2008. *Reframing organizations: artistry, choice, and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 4: 122–233.
- Boschma, R., Capone, G. 2014. Relatedness, diversification and institutions. working paper, Utrecht University, Utrecht, 1–38.
- Brinkerhoff, D. W., Bossert, T. J. 2014. Health governance: principal-agent linkages and health system strengthening. *Health Policy Plan*. 29( 6): 685–693. <https://doi.org/10.1093/heapol/czs132>

Bristow, G. and Healey, A. 2013. *Regional resilience: an agency perspective*. University, Cardiff. 5( 28): 923–935.

Brown, Ch., Seville, E., Vargo, J. 2017. Measuring the organizational resilience of critical infrastructure providers: A New Zealand case study. *International Journal of Critical Infrastructure Protection*, 18: 37–49. <https://doi.org/10.1016/j.ijcip.2017.05.002>

Chandra, A., Acosta, J., Meredith, L. S., Sanches, K., Stern, S., Uscher-Pines, L., Williams, M., Yeung, D. 2010. Understanding Community Resilience in the Context of National Health Security. *Journal Rand Health Q*, 1( 6). <https://doi.org/10.7249/wr737>

Chandra, A., Williams, M., Plough, A., Stayton, A., Wells, K. B, Horta, M., Tang, J. 2013. Getting actionable about community resilience: the Los Angeles County Community Disaster Resilience Project. *American Journal of Public Health*, 103(7): 1181–1189. <https://doi.org/10.2105/ajph.2013.301270>

COM (2018). *Šalies ataskaita. Lietuva 2018*. Komisijos tarnybų darbinis dokumentas. Briuselis.

Coombs, W. T. 2010. Crisis communication. In R. Heath (Ed.), *The Sage handbook of public relations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, No. 2: 477–488.

Cummings, E. M., Davies, P. T., Campbell, S. B. 2000. Developmental psychopathology and family process: Theory, research, and clinical implications. *Journal Can Child Psychiatr Rev*, 12( 4): 493–548.

Dawley, S. 2013. Creating new paths? Offshore wind, policy activism, and peripheral region development. *Economic Geography*, 90(1): 91–112. <https://doi.org/10.1111/ecge.12028>

Europos ekspertų grupė perėjimo nuo institucinės prie bendruomenėje teikiamos globos klausimais. 2012. *Bendrosios europinės gairės dėl perėjimo nuo institucinės prie bendruomeninės globos*. Briuselis, Belgija. <https://doi.org/10.15388/psychol.1980.1.9155>

Europos Komisija. 2014. *ES sanglaudos politika 2014–2020 m.*

Europos Sąjungos sanglaudos politika 2021–2027. (2018). *2021–2027 m. laikotarpio ES sanglaudos politikos Europos regioninės plėtros ir Sanglaudos fondų reglamento pasiūlymas*. Europos Komisija. <https://doi.org/10.15388/polit.2008.51.8442>

FTTH Council Europe Annual Report 2010–2011. [https://www.ftthcouncil.eu/documents/Publications/FTTHCE\\_AnnualReport\\_2010-2011.pdf](https://www.ftthcouncil.eu/documents/Publications/FTTHCE_AnnualReport_2010-2011.pdf)

Gardner, W. L., Schermerhorn, J. R. 2004. Unleashing Individual Potential: Performance Gains Through Positive Organizational Behavior and Authentic Leadership. *Organizational Dynamics*, 33(3): 270–281. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2004.06.004>

Gardner, W. L., Fischer, D., Hunt, J. G. J. 2009. Emotional labor and leadership: A threat to authenticity? *The Leadership Quarterly*, 20(3): 466–482. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.03.011>

Gittell, H., Cameron, K., Lim, S., Rivas, V. 2006. *Relationships, layoffs and organizational resilience: airline responses to the crisis of September 11th*. Economics and Econometrics Research Institute (EERI), Brussels, 42(6): 300–329. <https://doi.org/10.1177/0021886306286466>

Green, S. B., Salkind, N. J. 2016. *Using SPSS for Windows and Macintosh*. Books a la Carte (8th Edition). 23–35.

Hagglblade, S., Hazell, P. B. R., Doroh, P. A. 2007. Sectoral Growth Linkages between Agriculture and the Rural Nonfarm Economy. *Transforming the rural nonfarm economy*, 7: 141–182. [https://doi.org/10.1016/0305-750x\(89\)90232-5](https://doi.org/10.1016/0305-750x(89)90232-5)

Hall, J. L. (2008). The Forgotten Regional Organizations: Creating Capacity for Economic. *PAR Public Administration Review*, 68(1): 110–125. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2007.00841.x>

Kitchen, L., Marsden, T. 2011. Constructing sustainable communities: a theoretical exploration of the bio-economy and eco-economy paradigms. *Journal Local Environment. The International Journal of Justice and Sustainability*, 16: 753–769. <https://doi.org/10.1080/13549839.2011.579090>

KOM Komisijos komunikatas (2010). *Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija „Europa 2020“*. Europos Komisija. Briuselis, 3.3.2010.

Lietuvos Respublikos Vyriausybės kanceliarija. (2015). *Lietuvos pažangos ataskaita „Sumani vi-suomenė“*. Vilnius.

Lietuvos Respublikos Vyriausybė (2012). Lietuvos Respublikos Vyriausybės nutarimas Dėl 2014–2020 metų nacionalinės pažangos programos patvirtinimo. *Valstybės žinios*, 2012-12-11, Nr. 144-7430. <https://doi.org/10.15388/lis.2015.35.8359>

Linnenluecke, M. 2017. Resilience in business and management research: A review of influential publications and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19: 4–30. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12076>

Luthar, S. S., Cicchetti, D., Becker, B. 2000. *The construct of resilience: A critical evaluation and guidelines for future work*. Child Development, 71: 543–562. <https://doi.org/10.1111/1467-8624.00164>

Lv, W., Wei, Y., Li, X., Lin, L. 2019. What Dimension of CSR Matters to Organizational Resilience? Evidence from China. *Sustainability. Business School, University of International Business and Economics*, 11( 6): 1–23. <https://doi.org/10.3390/su11061561>

Magis, K. 2010. Community Resilience: An Indicator of Social Sustainability. *International Journal. Society & Natural Resources*. 23(5): 401–416. <https://doi.org/10.1080/08941920903305674>

Morgan, D., Crossley, M., Stewart, N., Kirk, A., Forbes, D., D’Arcy, C., Dal Bello-Haas, V., McBain, L., O’Connell, M., Bracken, J., Kosteniuk, J., Cammer, A. 2014. *Evolution of a Community-Based Participatory Approach in a Rural and Remote Dementia Care Research Program*. Prog Community Health Partnersh. Autumn. 8(3): 337–345. <https://doi.org/10.1353/cpr.2014.0040>

Munari, F., Sobrero, M., Malipiero, A. 2012. Absorptive capacity and localized spillovers: focal firms as technological gatekeepers in industrial districts, *Industrial and Corporate Change*, 21(2): 429–462. <https://doi.org/10.1093/icc/dtr053>

Norris, F. H., Susan, P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., Pfefferbaum, R. L. 2008. Community Resilience as a Metaphor, Theory, Set of Capacities, and Strategy for Disaster Readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(2): 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>

Oostindie, H., Van der Ploeg, J. D., Broekhuizen, R., Ventura, F., Milone, P. 2010. The central role of nested markets in rural development in Europe. *Journal article: Rivista di Economia Agraria*, 65(2): 191–224.

Pakalnienė, R. 2015. „Rural web“ method for revealing a potential of rural development synergy. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 37(4): 562–575.

Pal, R., Torstensson, H., Mattila, H. 2014. Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *Int J Prod Econ*, 147: 410–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031>

Rudolph, J. W., Repenning, N. 2002. Disaster dynamics: understanding the role of quantity in organizational collapse. *Journal Article*, 47(1): 1–30.

Simmie, J., Martin, R. 2010. The economic resilience of regions: towards an evolutionary approach. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 3: 27–43. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp029>

Sutcliffe, K. M., Vogus, T. J. 2003. *Organizing for resilience*. Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline. Vol. 94.

Starr, R., Newfrock, J., Delurey, M. 2003. Enterprise Resilience: Managing Risk in the Networked Economy. *Strategy and Business*, 30: 70 –79.

Swanstrom, T. (2008). *Regional Resilience: A Critical Examination of the Ecological Framework*. University of California Berkeley, Institute of Urban and Regional Development (IURD), 25(7): 1–34.

Teminė aiškinamoji pastaba [...].2014. *Perėjimas nuo institucinių prie bendruomeninių paslaugų (deinstitucionalizavimas)*. Europos Komisija. Transition from institutional to community-based care



(deinstitutionalization – DI). Draft Thematic Guidance Fiche for desk officers/ Guidance fiches 2014–2020. Inclusive growth\_4\_Deinstitutionalization.

Tengblad, S., Oudhuis, M. 2018. *The resilience framework – Organizing for sustained viability*, Springer, Singapore. Chapter. 2: 233–248. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6_14)

Tengblad, S., Oudhuis, M. 2018. *The resilience framework – Organizing for sustained viability*. Springer, Singapore. The Resilience Framework. 233–248. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6\\_14](https://doi.org/10.1007/978-981-10-5314-6_14)

Valstybės pažangos strategija (2012). *Lietuvos pažangos strategija „Lietuva 2030“*, Lietuvos Respublikos Seimo nutarimas Nr. XI-2015. Vilnius.

Van der Ploeg, J. D., Ye, J., Schneider, S. (2015). Rural development: Actors and practices. *Research in Rural Sociology and Development*, 22: 17–30. <https://doi.org/10.1108/s1057-192220150000022001>

Van der Ploeg, J. D., Oostindie, H., Broekhuizen, R. Milone, P., Ventura, F., Brunori, G. (2010). The central role of nested markets in rural development in Europe. *Rivista di Economia Agraria. Working paper, conference on rural development*, 65(2):191–224.

Walker, B., Nilakant, V., Baird, R. (2014). Promoting Organisational Resilience through Sustaining Engagement in a Disruptive Environment: What are the implications for HRM? *Research Forum*, 1–20.

Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34: 89–126. <https://doi.org/10.1177/0149206307308913>

Weick, K., Sutcliffe, K. 2011. *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*. Jossey-Bass, San Francisco.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., Bamford, Ch. E. 2015. Strategic Management and Business Policy Globalization, Innovation, and Sustainability. *Concepts Instructor's Manual Ross L. Mecham*, 3: 37–44.

Williams, N., Vorley, T., Ketikidis, P. H. .2013. Economic resilience and entrepreneurship: A case study of the Thessaloniki City Region. *Journal Local economy*, 28(4):399–415. <https://doi.org/10.1177/0269094213475993>

Wolfe, D. A. 2010. The strategic management of core cities: Path dependence and economic adjustment in resilient regions. *Journal of Regions, Economy and Society*, 3: 139–152. <https://doi.org/10.1093/cjres/rsp032>

Zehir, C., Narcikara, E. 2016. Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership. Published by Elsevier Ltd. International Strategic Management Conference. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 235: 250–258. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.021>

Zolli, A., Healy, A. M. 2012. *Resilience: Why things bounce back*. Free Press, New York.